



복잡해지는 서비스 환경에서 일관된 고객 경험 제공하기

서비스 기업의 입장에서 어떠한 고객 경험을 제공할 것인지를 정의하고 만족도 수준을 향상시키는 것은 갈수록 복잡해지고 다양한 변화를 겪고 있습니다. 말 그대로 혼란(Chaotic)을 겪고 있는 것입니다. 많은 서비스 기업들은 이러한 혼란을 극복하기 위해 다양한 고객과의 접점에서 정보를 얻고 긍정적인 고객 경험을 제공하기 위해 노력하고 있습니다. 이에 대한 우수 사례로, 고급 아파트 거래 중개업체인 Archstone사의 사례를 들 수 있습니다. 2008년 Archstone사의 경영진들은 시장에서의 경쟁우위를 유지하고 성과 목표를 달성하기 위해서는 우수 고객들과의 관계에 변화를 줄 필요가 있다고 생각하고, 보다 높은 수준의 고객 경험을 제공할 수 있는 방안을 모색했습니다. 급변하는 부동산 시장과 다양한 이해관계자들이 연결된 환경 속에서, 고객들이 느끼는 고객 경험 또한 점점 예측이 불가능할 정도로 복잡해지고 있다고 느꼈기 때문입니다. Archstone사 뿐만 아니라 대부분의 서비스 기업들이 이처럼 복잡해지는 고객 경험 환경에서 긍정적인 고객 경험을 지속적으로 제공하기 위해 노력하고 있습니다.

일반적으로 고객들은 처음 기업과 접촉을 시작하는 시점에서 거래나 계약을 체결하는 단계와 그 이후까지 수많은 접점에서 상호작용을 하게 되고, 그에 따라 고객 경험을 얻게 됩니다. 더욱이 갈수록 고객들은 그 어느 때보다 다양한 경로에서 정보를 얻고 있습니다. Coca-Cola사의 최고마케팅담당자인 Joe Tripodi는 “새로운 정보가 다양한 방향에서 유입되고 고객과의 접점은 갈수록 증가하고 있습니다. 때문에 하나의 마케팅 전략을 일괄적으로

전달하던 기존의 마케팅 방식은 더 이상 효과가 없습니다. 고객과 1:1로 소통하는 마케팅 접근이 필요한 시기입니다.”라고 언급했습니다. 실제로도 이전에는 일직선의 서비스 제공의 흐름에서 기업들이 고객 경험을 통제하기가 쉬웠지만, 고객의 참여가 활발해지고 복잡하게 구성된 현대의 환경에서는 더 이상 그러한 일직선의 흐름이 불가능해졌습니다. 최근에 진행된 Forum사의 연구 결과에서도 이를 확증할 수 있었습니다. 설문에 참여한 한 투자정보 서비스 기업의 책임자는 “예전에는 고객 만족도 관리를 위해서는 단순히 텔러들을 교육시키면 됐지만, 지금은 텔러 뿐만 아니라 ATM, 웹사이트, 콜센터, DM활동까지 5가지의 분야에서 고객 만족도 관리를 해야 합니다. 게다가 이 5가지 분야가 서로 조화를 이루어야만 합니다.”라고 언급했습니다. 최근에는 SNS까지 등장하면서 고객 경험을 제공하는 환경은 더욱 혼란스럽게 되었습니다.

이처럼 혼란스러운 환경에서 고객 경험에 새롭게 초점을 맞추려 많은 기업들이 최고고객담당자 (CCO; Chief Customer Officer)의 역할을 중시하고 있습니다. Forrester 리서치에 따르면 CCO 자리를 만들고 임무를 부여하는 기업들이 갈수록 증가하고 있다고 합니다. CCO들은 기업의 최고경영진으로서 고객 경험 수준을 향상시키고 서비스 제공 흐름을 재설계할 수 있는 역할을 수행합니다. 어떤 기업은 고객 경험 수준을 저해하는 부분을 개선하고 성장을 촉진하여 고객이 원하는 기업이 되도록 노력하는 반면, 어떤 기업은 어느 부분에서 고객 경험 수준의 문제가 발생하고 있는지를 분석하는 데에 노력하고 있습니다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고, 우수한

Forum의 관점:

일관된 서비스의 제공에 모든 것을 걸어라.

1 고객이 진정으로 원하는 것을 제공하라.

고객이 기대하는 것이 무엇인지 명확하게 정의하십시오. 이러한 기대치에 부응할 수 있는 서비스 제공 기회를 파악하십시오. 그리고 서비스 제공 수준을 확실히 알 수 있도록 기준을 수립하십시오.

2 일관된 서비스를 제공할 수 있도록 직원 역량을 개발하라.

명확하게 정의된 고객의 기대치와 그 이상의 고객 경험을 끊임없이 제공할 수 있는 서비스 프로세스와 행동 지침을 고객과의 접점에 있는 모든 직원들에게 교육시키십시오.

3 리더의 적극적인 참여를 이끌어내라.

상위 임원들의 적극적인 지원을 받아 직원들의 성공적인 고객 경험 제공을 위해 기업 전반에 요구되는 지식이나 도구들을 갖추도록 하십시오.

고객 경험을 일관되게 제공할 수 있는 명백한 방안을 마련하기란 쉽지 않은 것이 사실입니다.

Forum에서는 고객 경험 수준 향상을 위한 다양한 노력들 중 성공을 한 사례들이 보이는 가장 중요한 것은 그 과정을 최대한 간결하게 만드는 것에 있다고 보았습니다. 그간 Forum의 연구 경험을 토대로 보면 고객의 충성도를 이끌어내는 핵심적인 서비스 요인에 초점을 맞추는 것이 무엇보다 중요합니다. 직원들은 그러한 핵심적인 서비스 요인의 제공을 위해서 각자의 역할을 조화롭게 수행하며 마치 전문 교향악단의 연주와 같은 서비스를 제공해야 하는 것입니다. 곧 Forum에서는 높은 수준의 고객 경험은 기업의 직원들(People), 업무 흐름(Process), 제공하는 제품이나 서비스(Product)에 대한 고객과의 모든 접점에서 일관된 고객 경험을 제공함으로써 얻을 수 있다고 보고 있습니다. 이를 통해서 복잡해지고 혼란스러운 고객 경험의 환경을 극복하고 고객에게 진정한 가치를 제공할 수 있을 것입니다.

이처럼 일관된 고객 경험을 제공하고 있는 성공적인 기업들로부터 Forum은 다음과 같은 3가지 성공 요인을 도출해내었습니다.

1. 고객이 진정으로 원하는 것을 제공하라.

아주 당연해 보이지만 의외로 많은 기업들이 진정한 의미에서는 이를 실패하고 있습니다. 고객 경험을 성공적으로 제공하는 기업은 고객이 무엇을 진정으로 기대하는지, 가치를 두는 것이 무엇인지를 명확하게 이해하고 있습니다. 그들은 끊임없이 시장조사, CRM 자료, 고객 만족도 설문, 고객 접점 분석, 불만사항에 대한 정보, 그 외 다양한 가치 있는 자료들을 활용하여 고객 경험 향상을 위한 노력을 하고 있습니다. 여기서 중요한 것은 정말 핵심적인 고객 접점은 무엇이며, 그 접점에서의 고객 경험의 변화 상황을 언제나 파악하고 있기 때문에 기회나 위협 요인을 관리할 수 있다는 것입니다. 그들은 핵심적인 고객 접점에서 적시에 적절한 서비스를 제공하는 것을 중요한 원칙으로 삼고 있습니다.

2. 일관된 서비스를 제공할 수 있도록 직원 역량을 개발하라.

이 역시 너무나 당연한 이야기지만 기업들이 쉽게 달성할 수 있는 이야기는 아닙니다. 고객 충성도를

이끌어내는 진정한 기대치와 가치 요소를 파악했다면, 직원들이 업무 환경에서 그러한 고객 경험을 충분히 제공할 수 있어야 합니다. 다시 말해 직원들이 핵심적인 고객 접점과 서비스, 그를 통한 고객 경험 수준을 명확하게 인식하고 고객과의 접점의 시작부터 끝까지 이를 수행할 수 있도록 요령을 체득화해야 합니다. 이는 곧 서비스 직원들을 대상으로 하는 교육 과정의 중요성으로 연결됩니다.

종종 다양한 고객 접점에 있는 직원들은 서로 다른 부서에서 근무하면서 자연스럽게 소통할 수 있는 기회가 적기도 합니다. 때문에 교육 과정을 통해 일관된 고객 경험을 제공하는 것에도 한계가 있을 수 있습니다. 하지만 고객들은 그러한 기업의 내부 사정에 대해서는 관심이 없습니다. 다양한 접점과 상관없이 기업의 입장에서 그들의 문제를 해결해 주기를 원하며 동일한 고객 경험을 제공받기를 원하는 것입니다.

3. 리더의 적극적인 참여를 이끌어내라.

이 또한 우수한 고객 경험을 제공하기 위해서 핵심적으로 요구되는 단계입니다. 기업 조직의 상위 임원들의 참여 없이 조직 문화적인 변화를 이끌 수 있는 힘을 갖추기란 거의 불가능합니다. 핵심적인 정의하고 이를 위한 교육 과정을 통해 직원을 양성시키는 이러한 과정에 리더들 또한 반드시 함께 참여해야만 하며, 직원들과 함께 정확한 소통을 하고 기업이 원하는 모습의 모델을 제시할 수 있어야 합니다.

성공적으로 고객 경험을 제공하는 대부분의 기업들을 보면 리더들이 상당한 수준의 코칭 역량을 보이고 있었습니다. 이들은 코칭을 통해 고객 경험을 이끌어 내기 위해서 기업 전반에 요구되는 지식이나 도구들을 갖출 수 있었습니다. 또한 리더들에게 그들이 어떻게 고객 경험 수준에 영향을 줄 수 있을지를 신중히 생각해볼 수 있는 시간이나 장소를 제공하기도

하였습니다. 앞서 예로 들었던 교향악단과의 유사성을 다시 한번 떠올려 보십시오. 리더들은 자신들의 솔로 파트를 성공적으로 연주하며 또한 이를 전체 오케스트라 팀원들과의 합주와 조화를 이루어야 합니다.

Archstone사에서는 직원들이 그들 기업에서 기대하는 강력한 서비스 수준을 명확하게 인식하고 수행할 수 있도록 다음과 같은 고객 약속 선언문을 제정하고 전파하였습니다. “Great apartments, Great Service, Guaranteed.”

이와 같은 고객 약속 선언 달성을 위한 직원들의 행동지침으로 “G.R.E.A.T.를 위한 헌신”을 강조하며 직원과 리더들이 다음과 같이 G.R.E.A.T.를 이행할 수 있도록 노력했습니다.

- Go the extra mile (더 많이 노력하는)
- be Reliable and Responsive(책임감있고 신뢰할 수 있는)
- Empathize (고객의 입장에서 생각하는)
- Ask questions and listen (질문과 경청, 소통할 수 있는)
- Take ownership (주인의식을 가지는)

다음으로 직원들은 구체적인 G.R.E.A.T. 행동방안이 '무엇인지', 또 이를 '어떻게 실천해야 하는지'에 대한 교육 과정에 참여하였습니다. 또한 거주 고객들의 기대치와 서비스 방안, 고객 응대 매뉴얼 등에 있어서 직원들이 지속적으로 사고할 수 있는 통일된 기준을 수립하였습니다. 임원진에서는 그러한 고객 경험을 제공할 수 있도록 적재적소에 인력을 배치하였습니다. 이러한 변화의 한 가지 예를 들자면, 고객과의 접점 일선에서 직접 서비스를 제공하는 직원의 업무 권한을 높이기 위해 어떠한 문제 상황에서 최대 1,000 달러까지는 선결제 후 사후 처리를 받을 수 있도록 하였습니다. 만약 거주 고객의 부재 시 그의 자동차가 견인되어야 하는 경우, 관련 직원이 먼저 견인 비용을 지불할 수 있도록 한 것입니다.

G.R.E.A.T.에 서비스의 초점을 맞추고 직원들이 열정적으로 노력한 결과, 3년이 지난 후 Archstone사의 고객 경험은 놀라운 수준으로 향상되었습니다. 거주 고객들의 호평은 증가하고 불만은 눈에 띄게 감소되었습니다. 실제로, 지역에 거주하는 직원들이 고객의 문제를 다룰 수 있는 역량과 권한을 가지게 된 후 콜센터에 제기되던 고객 불만사항이 90% 사라졌으며, 그 이후 콜센터는 점차적으로 운영하지 않게 되었습니다.

다양한 경로를 통해 고객과의 상호작용이 발생하고 고객 접점이 끊임없이 늘어나는 복잡한 서비스 환경에서, 기업은 끊임없이 그리고 계획적으로 고객과의 약속 완수를 위해 노력해야 성공할 수 있습니다. 사실 쉽게 이해해보면 시장, 기술, 상품, 서비스 채널 등의 환경은 갈수록 복잡해지고 있지만, 고객이 기대하는 바는 크게 변한 것이 없습니다. 고객은 기업과의 상호작용이 어디서, 언제, 누구와 발생하든 그들이 받을 수 있는 서비스에 확신을 가질 수 있기를 원합니다. 그들의 니즈가 충족되고 문제가 해결되길 바라는 것입니다. 고객과의 모든 접점에 있어서 적합한 수준의 서비스를 끊임없이 제공할 수 있다고 자신있게 이야기할 수 있다면, 고객 경험의 수준은 분명 점차적으로 향상될 수 있을 것입니다.

날로 복잡해지는 서비스 환경에서 높은 수준의 고객 경험을 지속적으로 제공하고자 한다면, Forum과 함께 하십시오.

**여러분 기업의 직원들도
다음과 같이 할 수 있을까요?**

Archstone사의 직원들은 “G.R.E.A.T.를 위한 헌신”에 정말 진지한 수행을 보였습니다. 최고급 아파트에 거주하는 한 고객이 우연히 휴대폰을 쓰레기통에 떨어뜨렸고, 쓰레기들이 분리수거 장소로 옮겨지고 나서야 이를 알게 되었습니다. 그런데 14달러의 시급을 받는 Archstone사의 직원은 이를 알고 분리수거 장소로 달려가 결국 그 고객의 휴대폰을 찾아 주었습니다. 주위 사람들이 어떻게 그렇게까지 노력할 수 있냐고 물어보자 직원은 다음과 같이 대답하였습니다. “G.R.E.A.T.를 위한 헌신”이란 슬로건에 따라 행동했을 뿐이에요.”

고객의 니즈를 반드시 충족시키려는 이러한 자세는 우수한 고객 경험을 제공할 수 있도록 도와주는 서비스 교육 과정의 중요성을 보여주고 있습니다. 진심을 다해 긍정적인 고객 경험을 제공하려는 방법을 학습한 직원들은 그들이 알고 있는 지식에 의존하여 회사의 고객중심적인 가치에 따라 의사결정을 하게 될 것입니다.

우리 기업이 제공하고 있는 고객 경험의 수준은 어느 정도일까?

고객 경험 평가

활용방법: 각 문항 별로 가장 적합하다고 생각되는 점수에 체크를 하십시오. 합계를 낸 후 강점 및 기회를 파악하기 위해 높은 점수를 받은 항목부터 순위대로 나열해보십시오.

1 2 3 4 5
전혀 아니다 아니다 보통이다 그렇다 매우 그렇다

고객	1	2	3	4	5
1 우리는 고객에게 특별하고 만족할 만한 경험을 약속할 수 있는 BI를 가지고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 기업은 고객에게 끊임없이 우수한 경험을 제공함으로써 성장할 수 있다고 생각한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 우리는 이해관계자들보다 고객의 이익을 우선시 한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 우리의 상품 및 서비스는 목표 고객에게 가치를 제공할 수 있도록 설계되었다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 우리의 고객은 우리가 제공하는 양질의 서비스로 인해 높은 충성도를 보여왔다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
합계:					
리더	1	2	3	4	5
1 우리의 리더들은 직원들에게 참여지향적이고, 고객 중심적인 비전을 제시했다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 우리의 리더는 고객 경험에 관해 자기 소신대로 행동한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 우리의 리더는 고객 경험 전략의 가치를 인정한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 우리의 리더는 고객 중심적인 기준을 개발하고 이행한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 우리의 고객은 직원들이 고객에게 이익을 줄 수 있는 방향으로 행동하도록 코칭한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
합계:					

직원	1	2	3	4	5
1 우리는 비즈니스 결과를 직원들이 알 수 있도록 한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 우리는 고객 중심적인 행동을 하는 직원들에게 포상을 한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 우리는 동료 직원을 새로 고용하는 결정과정에 일선 직원들을 참여 시킨다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 우리의 직원은 고객에게 서비스를 제공하는 데 있어 협력하려는 자세를 가지고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 우리의 직원은 고객에게 서비스를 제공하는 데 있어 열정을 가지고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
합계:					
프로세스	1	2	3	4	5
1 우리의 직원들은 고객에게 긍정적인 경험을 제공해 줄 수 있는 검증된 프로세스를 교육받았다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 우리는 기업과 직원들 사이의 상호작용을 관찰하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 고객의 이익을 위해 우리는 관료적인 프로세스를 회피한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 고객과의 끊임없는 상호작용의 원칙을 기반으로 고객으로부터 피드백을 받는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 우리는 고객의 피드백을 이용하여 사업을 운영한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
합계:					
총 합계:					

평가 결과 분석 가이드 라인

총점 80점 이상

당신의 기업은 매우 고객 중심적인 것처럼 보입니다; 당신은 고객 중심적인 이미지를 전달하고, 당신의 리더는 기업의 고객 경험 비전에 따라 움직이며 직원들이 더 우수한 고객 경험을 만들어 낼 수 있는 행동 방안을 갖게 합니다. 당신의 기업의 프로세스와 시스템은 고객의 경험을 손상시키기보다는 더 긍정적이 될 수 있도록 지원하고 있는 듯합니다.

총점 60점 이상 80점 이하

당신의 기업은 고객 경험에 대해 불안정한 접근을 하고 있는 것으로 보입니다. 고객 경험이 당신의 마케팅 활동에 중요한 부분이 될 수 있음에도 불구하고, 리더들의 고객 경험 지원에는 일관성이 없으며, 직원들은 긍정적인 고객 경험을 이끌기 위해 필요한 방향이나 도구를 가지고 있지 않는 것처럼 보입니다. 또한 프로세스는 고객 경험을 향상시키기보다 내부체제에 더 초점을 맞추고 있는 듯합니다.

총점 60점 이하

당신의 기업은 고객 중심적인 것과 거리가 먼 듯합니다. 고객 경험은 변질되거나 부정적일 수 있습니다. 리더들은 그들의 사업 전략의 한 중점으로서 우수한 고객 경험을 만들어내야 하는 것에 대한 중요성을 인정하지 않습니다. 당신의 직원들은 고객 경험 비전에 대해 확신이 없으며, 고객 경험을 만들어 내기 위해 자신이 무엇을 해야 하는 알 지 못합니다. 당신의 프로세스와 시스템은 내부의 니즈를 만족시키는 데는 충분한 듯 하지만, 고객에게 서비스를 제공하는 데 있어서는 효율적이지 못합니다.

권고사항

- 평가 결과를 반영하십시오: 당신의 기업이 우수한 고객 경험을 만들기 위한 “여정” 중 어디에 있는지, 그리고 다음 단계로 가기 위한 기회와 주요 과제는 무엇인지 생각해보십시오.
- 당신이 배열한 순위와 그에 따른 의견을 다른 사람과 서로 공유하십시오.
- 행동을 위한 기회를 파악하십시오. 낮은 점수를 받은 항목들을 살펴보세요: 그 항목들 중 당신의 기업이 상대적으로 강점을 가진 것은 무엇이며 이를 위해 무엇을 할 수 있습니까? 고객 경험을 향상시킴으로 인해 경쟁상 우위를 차지할 수 있는 부분은 어디입니까?